

# 意思決定志向的経営経済学における企業文化 —ハイネンの所説を中心に—

高 橋 成 夫

## I. 序

企業文化は、1980年代までドイツ語圏の経営経済に関する文献において注目されていなかったが、新たなきわめて現実的な経営経済的研究の対象になってきている。経済の停滞、一部の企業の顕著な成功、および社会全体の発展における際立った価値変化によって、企業文化の現象に大きな関心が払われるようになったからである。企業文化の概念でもって、経営経済は、その行動においてある程度価値および規範関連の特徴を展開することができるとされている<sup>1)</sup>。それを通して、経営経済は、事情によってはまたある程度まで、社会全体の価値構造や規範構造から際立たせられるのである。企業文化が特に強く特色づけられるならば、それは組織構成員の共通の精神構造および思考様式のなかに示される。企業文化は、あらゆる階層レベルと各々の部門において意思決定や行動に影響し、また特定の企業文化は、成果や競争能力にとって決定的に重要である。この場合に、企業文化という現象には、目的のより高い達成度に現れる能力向上作用が付与されている<sup>2)</sup>。

この企業文化の導入に強い関心を示したのは、経営経済学を応用科学として捉える技術学派の人たちであった。今やドイツ経営経済学の主流のひとつ<sup>3)</sup>をなす意思決定志向的経営経済学 (entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre) を提唱したハイネン (E. Heinen)<sup>4)</sup>もそのひとりである。彼の経営経済学では、経営経済におけるあらゆる事象は、究極的に人間の意思決定あるいは決心の発露とみなすことができ、したがって経営経済において活動する人間の意思決定は経営経済問題の科学的分析に適切な出発点を提供すると考えられていた<sup>5)</sup>。ここに企業文化の考え方を導入することは、経営経済学の枠組みに変化を起こさせることになるが、ハイネンは、「経営経済学にとっては、経営構造と過程の説明および形成のための従来のアプローチに対して、新しい言明能力のある次元を付け加える視点が開かれる」<sup>6)</sup>とする。これは、経営経済学がこれまで無視してきた現象を、経営経済学の研究対象とし、その言明体系に組み入れようとするもので経営経済学の発展にとって意味がある。

それゆえ、本稿ではまずハイネンの提唱する意思決定志向的経営経済学をとりあげ、その性格および構造を踏まえた上で、彼の経営経済学における企業文化の位置づけについて考察することにする。

## II. 意思決定志向的経営経済学の性格

ドイツの経営経済学は、19世紀の後半に生成してから数度にわたる方法論争を経て、ドイツ固有の経営学研究として発展してきた。歴史的にみてドイツの経営経済学には2つの大きな流れがあった。一方はニックリッシュ (H. Nicklish) に代表される経営における人間の問題を中心に考察する流れである。ニックリッシュは、経営経済を労働する人間の集団として捉え、その倫理の問題に重点を置いていた。他方はグーテンベルク (E. Gutenberg) に代表されるように生産性関係を中心に考察する流れである。グーテンベルクは、経営経済現象を閉じたシステムとして因果的、関数的に捉えていた。このドイツ経営経済学における相対立する2つの流れの統合を目指すものとして、ハイネンが提唱したのが意思決定志向的経営経済学という科学プログラムである<sup>7)</sup>。ハイネンは、この2つの流れの関係を、テーゼとアンチテーゼという対立関係に見立て、彼の意思決定志向的経営経済学はジンテーゼにあたるものと考えている。

ハイネンは、意思決定志向的経営経済学を実践的・規範的な応用科学 (praktisch-normative angewandte Wissenschaft) と規定している。「実践的」という特性は、その際に理論的な認識関心が経営経済的な研究活動の原動力であるだけでなく、もし経営経済学が学問に対する社会の要請に十分に応じようとするならば、経営経済学はむしろ実践の問題の克服に直接貢献しなければならないことを現すことになる<sup>8)</sup>。「規範的」という特性は、実践方向づけと結びつけて経営経済において活動する人間にそれに従うことによって一定の目的が達成されうる推奨を用立てる必要性を特徴づける。意思決定志向的経営経済学は、それで実践要請に関連して応用科学として理解される。ここで応用科学の使命は、一定の目的のために理論の応用を可能にすることである。したがって、意思決定志向的経営経済学の目的は、経営経済における意思決定の改善に導く手段と方法を示し、それに相応しい行動規範を定式化することによって責任ある管理者に援助を行うことにあるとする<sup>9)</sup>。ニックリッシュ、カルヴェラム (W. Kalveram) およびフィッシャー (G. Fischer) によって主張された信条的・規範的経営経済学 (bekenkend-normative Betriebswirtschaftslehre) は、目的を達成するための方法について述べるだけでなく、追求すべき目的自体に関して主観的価値判断を行うものであった。したがって、それは科学の対象領域を越え、メタ科学的領域に属するものであると考えられている。これに対して、意思決定志向的経営経済学はもちろん実践的・規範的経営経済学は、経験的に確定しうる経営経済の目的を達成しうるための正しい行動を提言する経営経済モデルを構築し、「価値判断自由」として特徴づけられる立場をとる。この意味で、これは研究者の主観的価値判断の立場より提言を行う信条的・規範的経営経済学とは明確に区別される<sup>10)</sup>。

したがって、この意思決定志向的経営経済学は、実践的・規範的な特性から形成課題 (Gestaltungsaufgabe) と説明課題 (Erklärungsaufgabe) という2種類の課題を担うことになる。形成課題は、「追求される目的の達成を可能にするような行動様式を示すこと<sup>11)</sup>」である。これは、仮説的な目的設定を達成するのに適切と思われる行動可能性を発見し、それを展開、改良することにある。この形成課題に先行するのが説明課題である。これは、「意思決定領域に含まれている事実や関係の記述的分析を前提にする<sup>12)</sup>」のであり、「……なぜそのような事象が生じたのか、あるいは生じるのかについての問題に答える<sup>13)</sup>」ことを課題とする。すなわち、認識獲得を目指す課題のことである。この説明課題を果たすための方法として、ハイネンは自然科学的方法と理解的方法という2種類の方法

をあげている<sup>14)</sup>。自然科学的方法が因果関係の解明を主眼にするのに対して、理解的方法は目的－手段関係の解明に向けられている。そして、ハイネンは「理解的方法は、社会的に規範化された状況において因果的説明の代わりになるというだけでなく、それ以上にそれが人間行動についての仮説の定式化の基礎を形成するという理由で注目に値する<sup>15)</sup>」というのである。

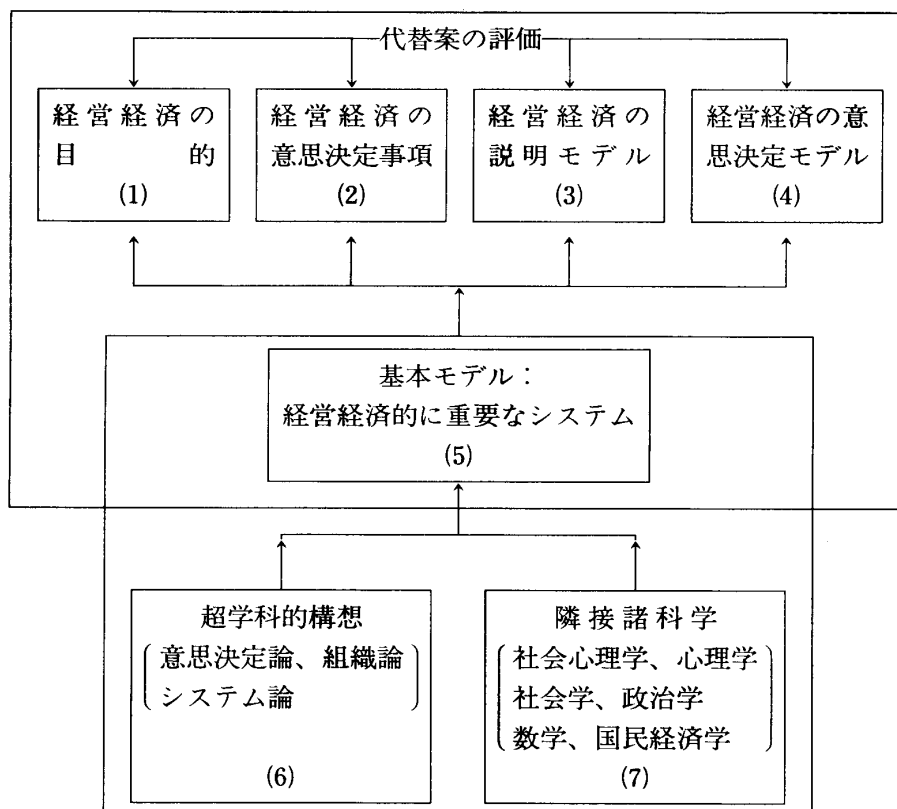
ハイネンによれば、実践的、規範的科学の要請を果たすために、人間の意思決定過程を経営経済的組織において関心の中心にすることが合目的であることがはっきりするという<sup>16)</sup>。経営経済的構造と過程の中心となる規定的要因としての意思決定への集中は、経営経済的理論の有効範囲および言明力にとってきわめて有益である。その形成課題の達成の範囲内で、意思決定志向的経営経済学は、経営経済における責任ある意思決定担当者に、意思決定を下すにあたってバックアップしようとするのである。そのために開発されたモデルが、意思決定モデルと呼ばれる。意思決定モデルは、経営経済の意思決定領域を形成する。この意思決定領域を形成して意思決定問題を解決する意味のある意思決定モデルが組み立てられる前に、2つの前提条件が満たされねばならない。一方は、意思決定担当者の意思決定領域に含まれる事実や関係のできる限り現実に近い記述、特に目的作用に関して一定の行動代替案の実現結果の記述が必要である。それと関連する問題は、意思決定志向的経営経済学の説明課題の管轄領域に属する。他方は、いかなる基準で意思決定担当者は、その意思決定の成果を測定しうるかについて根拠のある考えが開発されねばならないのである。

このように、ハイネンは、意思決定志向的経営経済学を応用可能な実践的・規範的科学と性格づけている。したがって、意思決定志向的経営経済学は、この性格づけから説明課題と形成課題という2種類の課題を担うことになるが、それに答えるためには他の諸科学の成果を取り入れて学際的にならざるを得ないのである。

### III. 学際的なシステム構想

ハイネンは、経営経済の問題解決の展開にとって必要な知識は、経営経済学自身だけでは獲得できないから、他の諸科学から認識を導入することも必要であると述べている<sup>17)</sup>。すなわち、科学は絶えず部分的な問題しか把握することができなくて、特定の選択された問題設定のもとでしかこれを研究の対象とすることができない<sup>18)</sup>という個別科学的研究の限界の克服を意図したものが、意思決定志向的経営経済学における学際的なシステム構想である。

この意思決定志向的経営経済学のシステム構想は、図のようにまとめられている<sup>19)</sup>。図の上方の大きな長方形の枠は、経営経済学の固有領域を示している。図の(1)の経営経済の目的は、意思決定の結果である<sup>20)</sup>が、それは意思決定基準として、すなわち代替案を選択する場合の評価基準として機能する。今日では一般的に、経営経済は複数目的を追求しているから、これらを明確化し分析して目的体系を構成することが意思決定志向的経営経済学の中心的な問題となっている。図の(2)の経営経済の意思決定事項においては、意思決定すべき問題やそれを解決するための代替案の探索に関して職能的分析や発生的分析が行われる<sup>21)</sup>。職能的分析は、経営経済における財と貨幣の循環過程において現れる生産、販売、財務等を対象とし、数量的基準によって測定し、評価される。発生的分析は、経営経済の設立、営業、解散の局面で、経営経済の法律的側面が重要とされる。これは、次の経営経済の説明モデルを展開するための基礎となる。図の(3)の経営経済の説明モデルにおいては、代替



E. Heinen, Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre, ZfB., 1971, S. 431.

### 意思決定志向的経営経済学のシステム構想

案の評価の前提となる意思決定結果に関する説明と予測を可能にするような法則的仮説が展開される。この説明モデルは、たとえば生産および原価理論のモデルに相当するが、ここでは数学的・統計的意思決定論によって、はじめ数学的に定式化された目的合理的な意思決定論理学が展開されている。図の(4)の経営経済の意思決定モデルは、説明モデルに目的ないし意思決定基準を導入することによって形成される。ハイネンによれば、意思決定モデルは、経営経済において活動する人間を支援し、経済問題を解決する場合に彼の意思決定を助けるのである。したがって、この意思決定モデルを展開することが、意思決定志向的経営経済学の目的と考えられる。

図の下方の長方形の枠は、経営経済学と他の諸科学との学際的な協働を示している。図の(5)の基本モデルは、究極的には一般システム理論に帰着するもので、多様なシステムの中から経営経済的に重要なシステムとして個人、集団、組織、社会などをとりあげている<sup>22)</sup>。ここでは、経営経済をきわめて複雑でオープンな社会—技術システムとして考えている<sup>23)</sup>。そして、ハイネンは、経済する人間の人間像に関して、人間は合理的に行動しようとする意図をもつが、人間の情報処理能力の限界から現実には意思決定は合理的であることを制約されるとしている<sup>24)</sup>。したがって、経営経済では、経済する人間の意思の形成と遂行を行う意思決定過程がその中心となっているのである。これは、他の諸科学の研究成果に基づいて考察される。この意味において、基本モデルは経営経済学と他の諸科学と交差するところに位置し、また規範的課題の解決に必要な記述的・理論的基礎となっている。すなわち、基本モデルは、経営経済的組織における意思決定担当者の意思決定行動の記述と説

明の理論的基礎を形成するのである。この基本モデルにとりわけ貢献するのが図の(6)の超学科的構想 (supradisziplinäre Konzepte) であり、図の(7)の隣接諸科学 (Nachbarwissenschaften) である。超学科的構想には、たとえば意思決定論、組織論ならびにシステム論があり、隣接諸科学には、社会心理学、国民経済学、政治学、数学のような隣接科学と現在の研究重点からきわめて重要な人類学、社会学および心理学があげられている。そして、この隣接諸科学と経営経済学との関係について、ハイネンは、「経営経済学は、科学の研究領域としての独自性を人間、組織および社会に関する特殊な『経営経済的』考察方法で獲得しているのではない。その独自性は、応用的な実践的・規範的科学としての性格から生まれる<sup>25)</sup>」としている。

また、ハイネンの科学プログラムは、ドイツ経営経済学の上にとりわけアメリカで発展してきた意思決定論が導入されて成立したものであると考えられる。それゆえ、アメリカ経営学において展開される個別的研究の豊富な成果がドイツの経営経済学との関連づけを通じて緻密な論理的思考によって方法論的に洗練されるならば、経営学の発展に大きな意義を持つことになろう<sup>26)</sup>。

このように、ハイネンの科学プログラムは、超学科的構想によって提供されるフレームワークを用いて、隣接諸科学の成果を積極的に導入するような学際的なシステム構想として展開されている。したがって、彼の科学プログラムでは、基本モデルを通じて他の諸科学の認識が経営経済学のために利用し得るものとなる。

#### IV. 文化現象を考慮する上での組織の基本モデル

ハイネンが、基本モデルで経営経済は組織であり、経営経済において多数の人間が分業的に協業し、すべての社会的構成体が環境のなかで行動すると捉えるとき、そこではシステム思考と人間存在思考が基礎になっていると考えられる<sup>27)</sup>。このようなことから現実的な基本モデルの開発に努める場合には、他の諸科学の成果が導入されることになり、企業の文化概念や文化の担い手としての人間が扱われることになったのである。ここでは、企業の文化を考える場合に必然的に企業をどのように理解するかということから、われわれは論を進めることにする。ハイネンによれば、社会的構成体としての企業に関する言明は、組織理論的基盤の上に語られることになる<sup>28)</sup>。経営経済的組織理論のルーツは、今世紀の初めにまで遡る。まず、それは経営経済的組織の公式構造を形成することにあった。テイラー (F.W. Taylor)、ファイヨル (H. Fayol)、ウェーバー (M. Weber) などの研究があげられる。これら初期のアプローチに共通していることは、組織に関する機械的な見解であった。その中心には、個人としての人間ではなく経営経済の意のままになる人間の断片にすぎない労働給付があった。人間の労働給付は生産要素の1つであって、転換過程においてできるだけ能率的に投入することが必要であるとみなされていた。経営経済的組織にとって重要な個人的欲求や目的の幅広い領域が、集団現象と同様にほとんど考慮されなかった。個人的要因や目的は、場合によっては攪乱要因として分類された。企業があらかじめ与えられた目的をもつ、相対的に未分化の意思決定単位と、その決定要因の研究が進展したのである。しかし、1930年頃からの人間関係運動とともに、人間像に変化のきざしが生じてきていた。

また、1930年代の終わりにバーナード (C.I. Barnard) は、組織における共有の価値観を形成し管理する者としての企業指導者の職能を指摘していた<sup>29)</sup>。その後、マーチ (J.G. March) とサイモ

ン (H.A. Simon) の誘因—貢献理論 (die Anreiz-Beitrags-Theorie) による新たな展開の中で、個人の欲求構造はより高度に洗練されて考察された<sup>30)</sup>。マーチとサイモンによって、組織への参加についての個人の決定、組織での役割に合致した行動をする程度、および組織から離れる程度を規定する影響力要因が体系化された。特に、彼らは集団に固有の規範や価値によって引き起こされる社会的統制を指摘する。さらに、サイアート (R.M. Cyert) とマーチによる組織理論の新しい展開の中で、連合体モデル (das Koalitionsmodell) が形成された。この思考モデルによれば、人は自分の個人的目的を実現するために、連合体において他の人たちと力を合わせる。この連合体は、政治システムの能動的要素である。その中心問題は、組織の目的を展開し正当化することにある。また、組織全体が連合体とみなされると、個人の集団は下位連合体を意味することになる。そして、組織にとって重要な個人は、組織における政治過程の能動的要素であるだろう。それで、経営経済はその目的が所与のものとして前提とされないような組織であるということが出来る。それは、目的が政治システムの目的形成過程から生じた成果であることによる。これに関連して、企業は社会の側からの支援も余儀なくされていると考えられている。それは、社会の規範や価値が、社会—技術的分野において企業が行動できるための枠条件であること、内面化された経済秩序や文化に結びつけられた価値が、企業の構成員としての個人およびその集団に影響を及ぼしているということによる。それゆえ、企業と社会の規範や価値の関係が強調されることになる。こうして、企業は社会内部の規範や価値の変化に適時に応答していけるのである。

経営の目的形成過程は、さまざまな個人および集団との間の交渉によって特徴づけられる。この際に、社会現象は外部的影響力要因とみなされ、企業に対してこの要因はその時々に参加した個人を通してのみ作用するというように、最終的には純粋に個人的意思決定行動に還元されるのである (還元主義: Reduktionismus)。これは、すべての社会現象が個人の行動に遡って説明しようとするものである。ハイネンは、「この種の現象を文化概念を使用して説明しようとする試みは、組織レベルにおいてまれにしかなかった<sup>31)</sup>」と述べ、経営経済学的組織理論では、文化概念が未開拓になっていたとするのである。文化概念は、人類学や社会学のなかで用いられていた。あるいは、人間のアイデンティティの形成については心理学で研究されていた。しかし、1980年代にやっと企業文化という概念が、とりわけ経営コンサルティング活動 (die Unternehmensberatungspraxis) を通して創り出された<sup>32)</sup>。たとえば、マッキンゼー社の7Sモデルが挙げられている。このモデルは、「ハード」要素 (構造、戦略、システム) と「ソフト」要素 (上位目的、スタイル、要員、能力) からまとめられている。これは、経営経済的組織の成果に影響する変数の包括的に体系化された枠組みである。特に、「ソフト」要素の上位目的とスタイルは企業文化を語るのに重要なものとしている。また、ディール (T.E. Deal) とケネディ (A.A. Kennedy) は、企業文化の類型を提示している。文化の型は、企業活動と結びついているリスクの程度と、意思決定の成果に関する情報がフィードバックされる速さによって決まるとする。これらの企業文化は、目的達成の程度を改善するための企業指導の形成変数として把握される。ただし、ハイネンは、このアプローチに対して反対はしないが懐疑的である<sup>33)</sup>。

ここに、経営経済的組織における複雑性をどのように理解し、克服するかを語るには、どのような文化概念が対応できるかということを考える必要がある。ついては、企業それ自体を文化の担い手として、すなわち組織行動に関する共通の理解を表す象徴、神話、および儀礼において具体化さ

れる固有の規範および価値体系をともなった一種のミニチュア社会として把握すれば、もうひとつの視点がおそらく現実となるであろう。その時、企業文化は共通の歴史のなかに成立し、企業に固有の社会化過程を通して、さらに伝承されるものとなるのである<sup>34)</sup>。

このように、組織の複雑性に対応して、企業を一種のミニチュア社会として把握し、そこには固有の文化が存在することを認めることで、経営経済学の視野は拡大されることになる。そこで実際に活動する人間の存在も、さらに強く認められることになろう。それゆえ、次に意思決定志向的経営経済学が、いかなる形式においてその研究プログラムの範囲内でこの企業文化に対する考えを利用するか考察することにする。

## V. 企業文化と基本モデルの拡大

ハイネンによれば、意思決定志向的経営経済学は、知識を拡大する途中で修正される理論的関連枠として基本モデルを展開するのである<sup>35)</sup>。基本モデルは、意思決定とそこから結果として生じる経営経済における構造と過程を説明可能な、それでもって最終的に形成可能な現象にならしめる<sup>36)</sup>。ここに、組織、集団および個人の基本モデルに企業文化的現象を統合し、また基本モデルを洗練させる可能性が言及されることになる。意思決定志向的経営経済学の課題は、経営経済的組織における共有の価値観の成立に導く過程の分析に向けられるのである。

ハイネンは、基本モデル拡大の出発点は、連合体モデルに関する基本的考え方にあるとする<sup>37)</sup>。組織としての企業は、経営者、従業員、株主、供給業者、顧客などからなる連合体とみなされる<sup>38)</sup>。参加者は、個人的な目的を満たすために組織に参加する。しかし、この参加者は、すべて対等な関係にあるわけではない。主として、能動的な集団内部で行われる交渉過程を経て、組織目的の多くが形成されるのである<sup>39)</sup>。したがって、企業の目的体系は、中核機関によって決定され正当化されるにしても、連合体構成員間の交渉過程がそれに先立ってある。この交渉を通して目的が要請となって企業のなかに組み込まれる。このとき、目的はより共同体的特性を含むことになる。目的は、価値を通しての未来の状態の肯定的な表示である。目的の選択によって、未来の状態を実現しようとする行動の方向づけができるようになる。目的の確定は、個々の構成員の利益がどのくらい満足されるかや、それに関連して企業に対するある一定の価値階層がどのくらい満足されるかも決めることになる。したがって、目的決定過程が重要で、そこで参加者の要求がどのくらい満たされるかについて権威づけられた配分がなされる。それゆえ、この過程は政治的過程と呼ばれる。これに関して、ハイネンは、目的形成に関して利用可能な仮説として、「経営経済を利害集団の連合体として、あるいは一般的に政治的システムとしてみることができるという見解が貫き通されている<sup>40)</sup>」と述べている。ここで、企業の政治的システムは、業務上の意思決定および遂行に参加する人々・集団間の合意形成（目的形成）のためのものなのである。また、ハイネンによれば、政治的システムは、意思形成に権限をもつ若干の集団からなっている<sup>41)</sup>。権力は、集団において均等に配分されていない。中核集団は、目的形成のために承認された権限をもっているのである。それに対して、他の集団は周辺集団であり、それらは直接的または間接的に中核集団の目的の決定に影響を及ぼそうとする。

また、目的を決定する場合に、この政治的な意思決定過程へ個人的価値だけではなく、企業の文化に定着した価値もインプットされる<sup>42)</sup>。こうして、特色づけられた価値は、連合体過程で交渉して

決定された目的によってだけ明らかにされるのではない。一般的な上位目的を実現するために、組織行動をより強力に決定する戦略や実施策が立案される。企業のこれらの価値は、社会—経済的分野における組織行動によって社会の価値と向かい合うことになる。戦略や行動の成功や失敗が、価値の重要性を増大させたり減少させたりする。それは、歴史や神話を次に伝える共有の経験知を生み出す。こうして、生成した基本的価値や規範は、企業の文化として理解され、その体現は特色のある象徴の中に見い出される。

このことから、ハイネンは、「企業文化は、企業という目的共同体の価値構造や規範構造として理解される<sup>43)</sup>」という。企業文化は、企業を他の企業から際立たせる個別の尺度である。この尺度は、企業構成員の実際の活動のなかに現れた価値態度や行動規範によって特色づけられる。企業文化は、多くの人々が共有する精神的態度や思考様式のなかに現れるのである。それは、象徴のなかに具体的にみられ、知覚され、伝承されることになる。企業文化の標識として、基本的同意、価値や規範および現実の態度が挙げられる。また、予想されることとして共有の価値構造や規範構造に支えられる行動は、型どおりの公式行動よりも有効で人の心に訴えるところがある。それゆえ、特色ある企業文化を示す企業が、それに欠ける企業よりも成功するといえるであろう。

この企業文化は、企業の価値と社会の価値の間の文化的な基本合意が行動の規範的基礎を形成するときに存在すると解されても、連合体モデルの制圧を意味してはいない<sup>44)</sup>。企業における意思決定が純粋な権力闘争や分配闘争へと墮落するかもしれないときに、それを回避させるのが価値と規範の基本合意としての規範的基礎である。その時に、公式的規則に依存する必要性を減じる強い企業文化が存在しているのである。これに対して、弱い企業文化があり、この場合に純粋な連合体モデルが支配し、常に最も強力な連合体が自らの目的を貫き通す努力がなされるのである。ここでは、企業に価値や規範が存在するというよりも、連合体の中核機関が事態を左右することになる。

企業文化は、一方で企業のなかでなされる意思決定過程によって形成され伝承されるが、他方で意思決定は企業文化に依存しているのである。このことから、強い組織文化も繰り返し行われる自己確認によって、それに固執することになるのである。こうして、企業は意思決定領域で変化する諸条件に適切な反応または準備をしなければならないのに、変更の必要性を知覚しなくなるのである。

強い企業文化が、企業の成功を長期的に確保するには、基本的価値の合意ばかりでなく、どのような種類の価値が扱われるかによるのである。ゆえに、目的、戦略および実施に関する意思決定が、明白に組織構成員の間で多くの支持を得たというだけでは十分ではない。社会—経済的分野の与件に関する異なった解釈が、政治的な意思決定過程のなかに組み込まれるのは連合体の交渉によるが、その前提に企業に定着した企業文化がある。必要があれば、交渉のなかで企業文化そのものが変化するようなものでなければならない。この変化は、長期的な過程を経て成し遂げられるのである。

このように、連合体を基盤として企業文化を想定することで、企業文化の存在が認識されることになる。これは、企業に関する組織理論的基盤の上に文化概念を考えるという企業文化の考え方に基づいて、基本モデルが拡大されたことを意味するのである。



## VI. おわりに

経営経済学における企業文化の位置づけについて、ハイネンの所説を中心に考察してきた。もともと企業文化という概念は、経営経済学の領域においてなかったが、アメリカにおける研究などが刺激になってとりあげられた。ハイネンの経営経済学の性格と構造についてはいくらか触れたが、経営経済学は経営の現実に関する仮定から出発することになる。交渉および問題解決過程、権力問題、コンフリクト状況、社会—経済的分野の全体的条件などがそれである。このとき、経営経済学の認識対象、すなわちそのなかで活動する人間をとまなう経営経済は、決して思考形成物ではない。経営経済は、日常経験する具体的な現象を示すのである<sup>45)</sup>。ここでの人間は、意思決定を行う主体として経済活動をする人間ということになるが、やがてはそれだけに限定されなくなる。なぜなら他の諸科学からの認識をとりいれた人間が現れるからである。その認識を与えるのが、企業文化という現象への注目である。それは基本モデルを拡大し変更することで、より以上の発展に貢献する。個人は目的の実現のために他人との連合を行うのである。また、ハイネンは文化の担い手として社会—技術システムである企業をとりあげ、しかもそこにおける連合に当たっての交渉が重要な役割を果たすとみる。そのとき文化が形成され、また文化が企業のなかに組み込まれることになる。企業の文化は共有の価値や規範であり、それは象徴によって伝承されていくと理解される。

このようにして、企業文化が認識されるようになる。企業が文化を持つ意味は、そこで実際に活動する人間の存在がより強く認められることにある。もちろん、文化が企業指導（用具主義的な生産性向上<sup>46)</sup>）の援助のためにあるとも考えられるが、文化は企業の文化としてあるときは部分的局面となる。企業はミニチュア社会で、そこには独自の文化が存在することを認めることになる。さらに企業文化を究明することは、「より包括的な人間像への1つのカギ」になろう<sup>47)</sup>。

経営経済学は、まだ企業文化という現象に関する探求をはじめたばかりにすぎないのである<sup>48)</sup>。また、企業文化の問題も含めてハイネンのこの意思決定志向的経営経済学においては、現在のところ、実践的規範性のために生産性と人間性の経営経済学を統一化しようという意図のみが先行して、それを根底において支えるべき方法論的基礎づけが未だ十分でなくいくつかの根本的な問題点が見出される。ハイネンは、「実践的・規範的に構想された経営経済学は、唯一の方法に固定されえないことが確認される。経営経済における意思決定依存的な人間行動にとってどのような方法が適しているかという問題は、科学理論の基礎的議論においても未決定である<sup>49)</sup>」と述べている。それゆえ、実践的規範性の性格から学際的になることに伴う方法多元論や経営経済学の独自性の問題が呼び起こされるのである<sup>50)</sup>。これらの問題については、今後の検討課題にしたい。

### 注

- 1) E. Heinen, “Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre”, in: E. Heinen (Hrsg.), *Unternehmenskultur : Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München, Oldenbourg, 1987, S.2. (以下 *Unternehmenskultur* と略す)。
- 2) E. Heinen, “Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenskultur”, *ZfB.*, 55. Jg., 1985, S.980. (以下 *Entscheidungsorientierte* と略す)。

- 3) 小島三郎稿「最近におけるドイツ経営経済学研究の諸動向—アメリカ経営学の動向に対するドイツ経営学会の反応について—」『三田商学研究』15巻、2号、1972年を参照。また、最近のドイツ経営経済学の動向については、今野登著『現代経営経済学—多元論的展開—』文眞堂、1991年を参照。
- 4) ハイネンは1919年生まれで、彼の研究はグーテンベルクの強い影響を受けたことにより、費用理論から始まって、次第に目的論に移り、さらに意思決定を統一的概念とする意思決定志向的経営経済学に移っている。
- 5) E. Heinen, *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 1968, S.18. (以下 *Einführung* と略す)。溝口一雄監訳、谷武幸、中善弘共訳『経営経済学入門』千倉書房、1973年、12ページ。
- 6) E. Heinen, *Unternehmenskultur*, S.3.
- 7) E. Heinen, “Der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre”, *ZfB.*, 41. Jg., 1971, SS.429-430. (以下 *Ansatz* と略す)。また、山本安次郎稿「ドイツ経営経済学説と統一理論の問題—ハイネンの意思決定指向経営学説を中心に—」『経済論叢 (京都大学)』第108巻、第5号、1972年を参照。ニックリッシュに関しては、H. Nicklisch, *Der Weg aufwärts! Organisation, Versuch einer Grundlegung*, Stuttgart, 1920. 鈴木辰治訳『組織—向上への道』未来社、1975年、および大橋昭一編著、渡辺朗監訳『ニックリッシュの経営学』同文館、1996年を参照。グーテンベルクに関しては、E. Gutenberg, *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. I. Die Produktion, Göttingen, Heidelberg, 1951. 溝口一雄、高田馨訳『経営経済学原理、第1巻、生産論』千倉書房、1957年を参照。
- 8) E. Heinen, *Unternehmenskultur*, S.20.
- 9) E. Heinen, “Zum Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre”, *ZfB.*, 39. Jg., 1969, S.209. (以下 *Wissenschaftsprogramm* と略す)。
- 10) ハイネンは、経営経済学の課題を考察し3つのタイプの経営経済理論に分類している。現象の分析的考察を通じて現実の記述・説明・予測を行う記述的言明のみを追求し、現実の一定領域を説明する記述的モデルを定式化することを課題とするのが純粹経営経済理論である。これに対して、生活向上の積極的な協力者として正しい行動を提言する規範的言明を追求し、一定の目的を望む通りに達成するために経営経済で活動する人が従うべき行動規範を提示する規範的モデルを定式化することを課題とするのが、応用可能な経営経済理論である。この理論も、正しい行動の規範がどのようなものであれ、それを応用する前に経験的事実の説明と予測が必要になる。記述的モデルの対象領域は、経済主体の目的の定義に限定される。それゆえに、この理論は、さらに価値自由を基準にして、信条的・規範的経営経済学と、実践的・規範的経営経済学とに分けられる。E. Heinen, *Einführung*, SS.21-23. 『前掲訳書』16-18ページ。
- 11) *ibd.*, S.23. 『前掲訳書』18ページ。
- 12) E. Heinen, *Wissenschaftsprogramm*, S.210.
- 13) *ibd.*, S.210.
- 14) E. Heinen und B. Dietel, “Zur „Wertfreiheit“ in der Betriebswirtschaftslehre”, *ZfB.*, 46. Jg., 1976, S.4. (以下 *Wertfreiheit* と略す)。
- 15) *ibd.*, S.9.
- 16) E. Heinen, *Unternehmenskultur*, SS.20-21.
- 17) E. Heinen und B. Dietel, *Wertfreiheit*, S.15.
- 18) *ibd.*, S.23.
- 19) E. Heinen, *Ansatz*, SS.431-433. この図は、ハイネンの1971年の論文で用いられたものであるが、すでに1968年の論文で用いられている (E. Heinen, *Einführung*, SS.263. 『前掲訳書』309ページ)。また、1987年の論文では、図は用いられていないが隣接諸科学についての説明で人類学が付け加えられていた

(E. Heinen, Unternehmenskultur, S.21.)。これは、ハイネンが企業文化に関心をもったことによると思われる。

- 20) E. Heinen, Einführung, S.95. 『前掲訳書』105 ページ。
- 21) W. Kirsch und H. Meffert, *Organisationstheorien und Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 1970, S. 12. (以下 Organisationstheorien と略す)。
- 22) E. Heinen, *Grundfragen der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre*, München, 1976, S. 379. (以下 Grundfragen と略す)。
- 23) E. Heinen, Entscheidungsorientierte, S.981.
- 24) E. Heinen, Einführung, S.43. 『前掲訳書』41 ページ。
- 25) *ebd.*, S.263. 『前掲訳書』310 ページ。
- 26) 山本安次郎稿「前掲論文」30-33 ページを参照。
- 27) W. Kirsch und H. Meffert, *Organisationstheorien*, SS.14-15.
- 28) E. Heinen, Entscheidungsorientierte, S.982.これに関連して、以下の文献を参照。  
 W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York : Harper & Row, 1911.上野陽一訳  
 編『科学的管理法』産業能率短期大学出版部、1969 年。  
 H. Fayol, *Administration industrielle et générale*, (C. Storrs, trans.) London : Pitman, 1949. 佐々木  
 恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、1972 年。  
 M. Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, Mohr, 1956. 世良晃志郎訳『支配の社会学 I・II』創文社、  
 1960/62 年。
- 29) *ebd.*, S.984.これに関して、C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.:  
 Harvard University Press, 1938. 山本安次郎、田杉競、飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、  
 1988 年を参照。
- 30) *ebd.*, S.983.これに関連して、以下の文献を参照。  
 H.A. Simon, *Administrative Behavior*, 3rd ed., New York : Free Press, 1976. (Originally Published  
 1946.) 松田武彦、高柳暁、二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社、1965 年。  
 J.G. March and H.A. Simon, *Organizations*, New York : Wiley, 1958. 土屋守章『オーガニゼーショ  
 ンズ』ダイヤモンド社、1977 年。  
 R.M. Cyert and J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-  
 Hall, 1963. (以下 Firm と略す) 松田武彦監訳、井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、1967 年
- 31) *ebd.*, S.984.
- 32) E. Heinen und P. Dill, “Unternehmenskultur—Überlegungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht—”,  
*ZfB.*, 56. Jg., 1986, SS.203-204. (以下 Unternehmenskultur と略す)。E. Heinen, Unternehmenskultur,  
 SS.12-14. 7S とは、Structure (構造)、Strategy (戦略)、System (システム)、Superordinate goals (上  
 位目的)、Style (スタイル)、Staff (要員)、Skill (能力) のことである。これに関連して、以下の文献  
 を参照。  
 T.J. Peters and R.H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, New York : Harper & Row, 1982. 大  
 前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983 年。  
 T.E. Deal and A.A. Kennedy, *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*,  
 Massachusetts, London u.a. : Addison-Wesley, 1982. 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、  
 1983 年。
- 33) E. Heinen, Entscheidungsorientierte, S.988.

- 34) *ibd.*, S.984.
- 35) *ibd.*, S.981.
- 36) E. Heinen, Unternehmenskultur, S.21.
- 37) E. Heinen, Entscheidungsorientierte, S.985.
- 38) R.M. Cyert and J.G. March, Firm, pp. 26-27. 『前掲訳書』 39-40 ページ。
- 39) *ibid.*, pp. 30-31. 『前掲訳書』 45-46 ページ。
- 40) E. Heinen, Grundfragen, S.382.
- 41) E. Heinen, Einführung, S.95. 『前掲訳書』 105-106 ページ。
- 42) E. Heinen, Entscheidungsorientierte, S.985.
- 43) *ibd.*, S.987. また、ハイネンは、企業文化の基本標識について次のようにまとめている。①共有の価値観および規範思考(顧客、利益、コスト、社会などに対する立場)、②組織構成員および企業によって展開された特別の思考パターンと行動様式、③思考および行動を具体化する象徴(儀式、儀礼、セレモニー、神話、言語など)がそれである。(E. Heinen und P. Dill, Unternehmenskultur, S.207.)
- 44) *ibd.*, S.986.
- 45) E. Heinen, Grundfragen, S.17.
- 46) E. Heinen und P. Dill, Unternehmenskultur, SS. 204-205.
- 47) E. Heinen, Entscheidungsorientierte, S.989.
- 48) E. Heinen und P. Dill, Unternehmenskultur, S. 213.
- 49) E. Heinen und B. Dietel, Wertfreiheit, S.16.
- 50) これに関しては、榊原研互稿「意思決定志向的経営経済学の方法論的検討」『三田商学研究』25 巻 6 号、1983 年、森正紀著『生産性と人間性の経営経済学』中央経済社、1997 年を参照されたい。